

Werner VOGELAUER

## COACHING A GYAKORLATBAN VEZETŐK SZAKSZERŰ TANÁCSADÁSA ÉS TÁMOGATÁSA

*KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti  
Kiadó Kft.*

Budapest, 2002. 156 p.

A huszadik század második felében a tanácsadás különböző módszerei egyre differenciáltabbak lettek a szervezet- és szociálpszichológiai kutatások, gyakorlati alkalmazások, valamint az információs technológiák fejlődése miatt. Természetesen hatással voltak rájuk a piaci versenyek és a piacok átalakulásai is. A hangsúly a stratégiai tanácsadás, a pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások fejlesztése irányába tolódott el, a piaci versenyekben döntővé vált a feladatokat ellátó személyek minősége. Lényeges követelmény lett az egyéni készségek, ismeretek továbbfejlesztése, a munkahelyi és a munkahelyen kívüli folyamatos tanulás. Az osztrák szerző könyve átfogó képet ad a vezetők szakszerű tanácsadását, fejlesztését célzó coaching folyamatáról, szerepéről, a problémamegoldásban való felhasználásáról ábrák, táblázatok és gyakorlati példák segítségével.

A coaching eredeti jelentése edzés, a coach pedig edzőt jelent, ez utóbbi tágabb értelemben olyan tanácsadó, aki személyre szólóan készíti fel a menedzsereket valamely probléma megoldására, vagy a döntések meghozatalára a szellemi erőnlét megerősítésével. A vezetői coaching a menedzsment tanácsadás egyik legújabb irányzata. A szerző foglalkozik sikerének okaival, bemutatja jellemzőit, témaköreit, a sikeres coaching legfontosabb feltételeit (kölsönös bizalom, tanulási és fej-

lődesi készség, aktivitás, a környezet támogatása, a coach munkatapasztalata, érdeklődése és képességei stb.). A kapcsolat szempontjából a kölsönös elfogadás, a világos viszony a lényeges, a coachingban az egyéni készségek, ismeretek fejlesztésén van a hangsúly. A tanácsadókkal szemben egyre nagyobb követelményekkel lépnek fel a vállalatok, a vezetők több tudást, eredményesebb munkát kívánnak meg.

A coaching a segítségnyújtás egyik formája a tanulásban, a mindennapi munkában, segít a szakmai problémák megoldásában, amelyekben az objektív és humán-szociális szempontok együttesen találkoznak. Itt a különböző szervezetekben dolgozó emberek tanácsadásáról van szó, hogy feladataikat minél sikeresebben tudják ellátni. A coaching különböző igényekre ad választ: jobb megértéséhez a szerző összehasonlítja tevékenységét az egyéb tanácsadók szerepével. A coach munkájának szempontjait, feltételeit, jellemzőit mutatja be, majd a coaching folyamatát ismerhetjük meg. A kezdeti és kapcsolatfelvételi fázisból kiindulva a munkafázison (problémamegoldás, tervkialakítás) vezet át az út a lezárási, a visszacsatolási és az értékelési fázishoz. A változások korában a személyiség erősítése és fejlesztése a coaching célja. Ennek keretében a saját észleléseink helyes értékelésének és a perspektívaváltásnak a fontosságáról, az életszokásokkal összefüggő egyéni fejlődésről, valamint a változási folyamat feltételeiről olvashatunk a könyvben.

A coaching mint a problémamegoldás és a döntés segédeszköze című részben a változásokkal, a fejlődéssel összefüggő krízishelyzetekről, ezek helyes megítéléséről van szó, ezek eredményeként kell a helyes döntést kidolgoznunk. A felmerülő problémák különböző kérdések formájában jelentkezhetnek: Hogyan tudom a feladatot átvenni? Hogyan lehet a munkafolyamatokat tovább javítani? Hogyan lehet kidolgozni az új stratégiát? Hogyan enyhíthetem környezetemben a konfliktusokat?

stb. Krízis akkor lép fel, ha az eddig bevált cselekvés már nem elég, mert nem hozza az elvárt sikert, a gyorsan változó világban újabb és újabb krízishelyzetek keletkeznek. A krízisnek arra kell ösztönöznie, hogy jövőorientált döntést dolgozzunk ki. A döntés a különböző cselekvési lehetőségek közti választás, fajtái szerint személyeket, szervezeteket, módszert, műszaki és szociális kérdéseket érintők lehetnek. A szerző részletesen bemutatja a döntési folyamat modelljét, elemeit, alternatíváit és a teljes folyamat jellemzőit példák és gyakorlati tanácsok kíséretében.

A könyv további részeiben a coachingnak a menedzsment- és vállalatfejlesztésben betöltött szerepével ismerkedünk meg. Szó van itt az új tanulási formákról, a munkahelyi és a munkahelyen kívüli tanulás összekapcsolásáról, a személyre szabott tanulási módszerről és a személyiségfejlesztés kérdéseiről példák bemutatásával. A coaching vállalatfejlesztési eszköz is, ennek szemléltetéséhez szintén gyakorlatból vett példák nyújtanak útmutatást a helyes alkalmazásokra a célok elérése érdekében. A coach nem ad közvetlenül megoldást a problémákra, hanem a célnak megfelelő kérdésekkel és más eszközökkel (a célok megbeszélésével, csoportos coachinggal) vezeti rá az ügyfelet a megoldásra.

Végül – német, osztrák és svájci vezetők, személyiségfejlesztők körében feltett kérdések alapján – arról tájékozódhatunk, hogy hogyan értékelik az ügyfelek a coachingot. A megkérdezettek mintegy fele a szolgáltató vállalatok köréből került ki, több mint 40%-át az ipari, a fennmaradó részt a közigazgatási és a továbbképző ágazatok vállalatai tették ki. A válaszokból kitűnik, hogy sok vezető rendelkezik már coaching tapasztalatokkal, a coaching széles körben elterjedt s pozitív kép alakult ki róla. A megkérdezettek 60%-ának válasza szerint a vállalat finanszírozza a coachingot, 19%-ukban maga az ügyfél fizetett érte, máshol a költségeket megosztották. Az is kiderül a válaszokból, hogy 7% nagyra becsüli



a coachingot és hogy mik a negatív hozzáállás okai (nem ismerik, a dolgozók tartózkodása, félnek a magas költségektől stb.). Legvégiül azt ismerjük meg, hogy a felmérésben résztvevők milyen követelményekkel lépnek fel a coachinggal szemben.

A könyv hozzájárul a coaching módszerének Magyarországon való elterjesztéséhez, irodalmának hazai nyelvű megalapozásához, hiszen nálunk eddig még nem jelent meg a vezetői coachingot ismertető kiadvány.

**Rubóczky István**

**John GRIBBIN**

## VILÁGŰR – VÉGSŐ HATÁRUNK

*Alexandra Kiadó, 2002*

Kiemelkedően jó ismeretterjesztő mű, a XXI. század elején elvárt szakmai színvonalon. Nagyon jónak kell is lennie, hiszen a BBC Világűr sorozatához készült, a BBC-re pedig a nagy szakmai igényesség és a magas minőség a jellemző. 2001-ben készítették, tehát gyakorlatilag a kutatások legfrissebb eredményeire is támaszkodik. Igen sok ismerettel, meglepő, sőt meghökkentő újdonsággal szolgál még annak is, aki érdeklődő laikusként igyekszik jól követni a világűr kutatásáról, a Világegyetem fejlődéstörténetéről szóló ismeretterjesztő irodalmat. És elegánsan szép, mint általában az Alexandra Kiadó nagy albumai.

Az embernek mindig is egyik alapélménye – volt és lesz – a csillagos ég látványa. A szerencsés kevesektől eltekintve ugyan csak töredékét tudjuk felfogni annak, amit látunk, és ez valószínűleg mindig is így lesz. Mai tudásunkkal már eltöprengünk a gondolaton, hogy a világ végtelen, de ez csupán steril matematikai fogalom a számunkra, amelyet valóban felfogni, átérezni ugyanúgy nem tudunk, mint a harmadikon túli dimenziókat. A részleteket meg-

ismerve pedig – pl. e könyv segítségével – elképzelhetetlen tér-, idő-, energia- és sebesség nagyságrendekkel kerülünk szembe. És egyáltalán, hol ez a világ? Hiszen már tudjuk, hogy amit látunk, az a múlt rétegei: minél távolabbi az égi objektum, annál régebb óta utazik a fény, amely most hírt ad nekünk róla – így a tér mélye nem az Univerzum mai állapotát, hanem az idők mélyét tárja elénk.

Nagy és jogos önbizalmat is ad, ha a csillagok láttán belegondolunk, mennyi ismeretet tudtunk már feltárni, mennyi rejtélyt megfejteni az Univerzum természetéről, fejlődéséről, működéséről törvényeiről és mechanizmusairól, az égi objektumok sajátosságairól. Ezt a teljesítményt igazán az teszi naggyá, hogy olyan világot tudunk kiismerni, amelyet csak a műszerek által közvetített képek révén tanulmányozhatunk. A Világegyetem, és benne a Föld, mint égi objektum kutatása a megismerésért küzdő ember fantasztikus teljesítményeinek sorát tárja elénk. Csak egy az utóbbiak csodái közül, hogy a nikaiai Hipparkhosz a Kr. e. 2. században képes volt pusztán az elméje erejével felfedezni a Föld precesszióját – egy mozgást, amelynek periódus ideje kb. 26 000 év. Itt és most vajon hányan tudnánk utána csinálni?

Ezt a könyvet főként azok fogják kedvelni – és nagyon szeretik majd, akik hajlandók a megismerés érdekében gyakran igen meredek kapaszkodókon is követni a gondolatok menetét. A Világegyetem lehetséges szerkezetére és fejlődéstörténetére vonatkozó magyarázatai, levezetései, következtetései sokszor olyan fogalmakkal dolgoznak, amelyeket földhözragadt képzeletünk nehezen tud kezelni. De hát a kvantumfizikával való találkozásaink is a legtöbbünk számára úgy kezdődnek, hogy az ész megáll és levegő után kapkod – majd lassan tisztul a kép és addig elképzelhetetlen távlatok nyílnak meg. Nagyjából ez történik velünk itt is, e könyv számos részénél. A tudás, amit ad, a legmodernebb kutatások által kimunkált elméletek, távlatok, ame-

lyeket elébünk tár, nagyon is megéri a fáradozást. Tény, hogy már a négydimenziós világképet is legfeljebb csak felfogni tudjuk, magunk elé képzelni azonban nem – még inkább így vagyunk sok itt felvázolt elmélettel, mint például a tér és főként az idő kvantált voltával, az elképzelhetetlenül kicsiny buborékkal, amelyből az egész Világegyetemünk kipattant, a világegyetemek evolúciójának egész képével. A könyv egyebek közt vázolja az egymás mellett létező világegyetemek lehetőségének elméletét. Amint mondja, a kvantumszabályok engedik közvetlen viszonyok kialakulását az egyes világegyetemek között, utalva ezzel a köztük lévő fizikai kapcsolatokra, valamint annak a lehetőségére, hogy az egyes világegyetemek fekete lyukakon keresztül nőnek ki egymásból. A gondolatmenet folytatása pedig még szédítőbb, szülő és bébi univerzumokkal, de feltétlenül érdemes megismerkedni vele. Ha túlságosan hihetetlennek tűnnének egyes feltevések, emlékezzünk rá, hogy a modern elméleti fizika gyakran matematikai konstrukciókból von le köznapi gondolkodással nehezen elképzelhető következtetéseket, a valóban helytállóakat viszont előbb-utóbb kísérletek is igazolják. Ne utasítsuk el az itt olvasottakat csak azért, mert nem tudjuk valóságnak elképzelni őket!

Külön említést érdemelnek az emberközpontú kozmológiával foglalkozó részek. Mindannyian beleütköztünk már a gondolatba, hogy az ismert világ fizikai rendje valahogy túlságosan is célszerű, mintha módszeresen az Élet talajára lenne megalkotva. Ezek a részek sok izgalmas, idekapcsolódó kérdést vetnek fel, megéri elgondolkozni rajtuk.

A könyv rengeteg ismeretet kínál a Világegyetem kutatásáról azoknak is, akik a meredekebb elméletek követésével már nem fáradoznak. Témájához méltóan különlegesen szép képanyaggal szolgál kozmikus felvételekből is. Helyénvaló a figyelmeztetés: aki belefog, nehezen teszi le.

**Osman Péter**